

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Макеенко М.В.¹, Тихонова М.В.¹

1. Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Санкт-Петербург
Санкт-Петербург, Россия (191023, СПб., Садовая ул., д.21.) maria_makeenko@mail.ru

В статье предлагаются организационно-методические рекомендации по формированию производственной программы предприятий хлебобулочной промышленности, направленной на детализацию и совершенствование данного процесса. Данный процесс разбивается на комплекс взаимосвязанных этапов, позволяющих предприятиям хлебобулочной промышленности более тщательно подходить к формированию производственной программы, оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации. В качестве ключевых этапов автором выделяются: определение текущего состояния и перспектив развития отрасли и предприятия, формирование портфеля заказов и определение плановых показателей деятельности предприятия, оценка имеющихся ресурсов предприятия, анализ соответствия портфеля заказов имеющимся возможностям предприятия, расчет объемов производства в натуральном и стоимостном выражении, расчет ключевых показателей деятельности предприятия, сопоставление полученных и плановых показателей, формирование и согласование проекта производственной программы предприятия, распределение и доведение до исполнителей производственной программы.

Ключевые слова: производственная программа предприятия, процесс формирования производственной программы предприятия, хлебобулочная промышленность.

ORGANIZATIONAL-METHODICAL RECOMMENDATIONS ABOUT FORMATION OF THE PRODUCTION PROGRAM OF THE ENTERPRISES OF THE BAKERY INDUSTRY

Makeenko M.V.¹, Tikhonova M.V.¹

1.Saint-Petersburg State University of Economics and Finance, Saint-Petersburg
Saint-Petersburg, Russia (191023, Sadovayast., 21.) maria_makeenko@mail.ru

In article organizational-methodical recommendations about formation of the production program of the enterprises of the bakery industry, directed on detailed elaboration and perfection of the given process are offered. The given process breaks into a complex of the interconnected stages allowing the enterprises of the bakery industry more carefully to approach to formation of the production program, operatively to react to changes of the external and internal environment of the organization. As key stages with the author are allocated such, as definition of a current condition and prospects of development of branch and the enterprise, formation of a portfolio of orders and definition of planned targets of activity of the enterprise, an estimation of available resources of the enterprise, the analysis of conformity of a portfolio of orders to available possibilities of the enterprise, calculation of volumes of output in natural and cost expression, calculation of key indicators of activity of the enterprise, comparison received and planned targets, formation and the coordination of the project of the production program of the enterprise, distribution and finishing to executors of the production program.

Keywords: the enterprise production program, process of formation of the production program of the enterprise, the bakery industry.

Введение

Хлебобулочная промышленность является одной из стратегических и социально значимых отраслей экономики страны. Ее успешное развитие в условиях нарастания процессов глобализации и интеграции России в мировое экономическое пространство требует непрерывного повышения конкурентоспособности предприятий за счет расширения ассортимента и повышения качества производимой продукции.

В связи со спецификой предлагаемой продукции, в первую очередь из-за относительно непродолжительного производственного цикла и ограниченности срока годности хлеба и хлебобулочных изделий, предприятия хлебобулочной промышленности уделяют особое внимание процессу формирования производственной программы. Данный процесс связан с выбором приоритетов одних видов продукции перед другими, наращиванием объема выпуска одних видов продукции или его сокращением, с оптимизацией общего объема выпуска продукции по всей его номенклатуре с учетом стоимостных рыночных оценок, с решением задач концентрации производства или повышением уровня его специализации.

Цель: разработка организационно-методических рекомендаций по формированию производственной программы предприятий хлебобулочной промышленности.

Материалы и методы исследования: в работе использован инструментарий общих методов научного познания, включающих методы теоретического и эмпирического исследования: методы наблюдений, сравнений, формализации, абстрактно-логический и другие методы.

Процесс формирования производственной программы в хлебобулочной промышленности может быть представлен следующим образом (см. рис. 1).

1. Определение текущего состояния и перспектив развития отрасли и предприятия

В декабре каждого года начинается подведение предварительных итогов работы предприятия за год, анализируется общее состояние рынка. На общем собрании директоров определяются основные цели и ориентиры развития предприятия на предстоящий год, формируется концепция развития организации.

Таким образом, на начальном этапе формирования производственной программы предприятия необходимо определить не только текущее состояние, но и перспективы развития отрасли в целом и предприятия в частности.

Особое внимание на данном этапе уделяется проведению маркетингового исследования. Сбор информации о состоянии и перспективах рынка, о конкурентах (ассортимент, цены, маркетинговая политика) и потребителях (поведение и предпочтения) хотя бы в простейшей, интуитивно понятной форме, осуществляют почти все участники рынка. Нет необходимости доказывать, что полнота и актуальность маркетинговой информации в значительной степени определяют успех компании на рынке.

Стратегия развития предприятия определяет следующие ключевые моменты деятельности предприятия:

- направления хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;
- размер капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности.

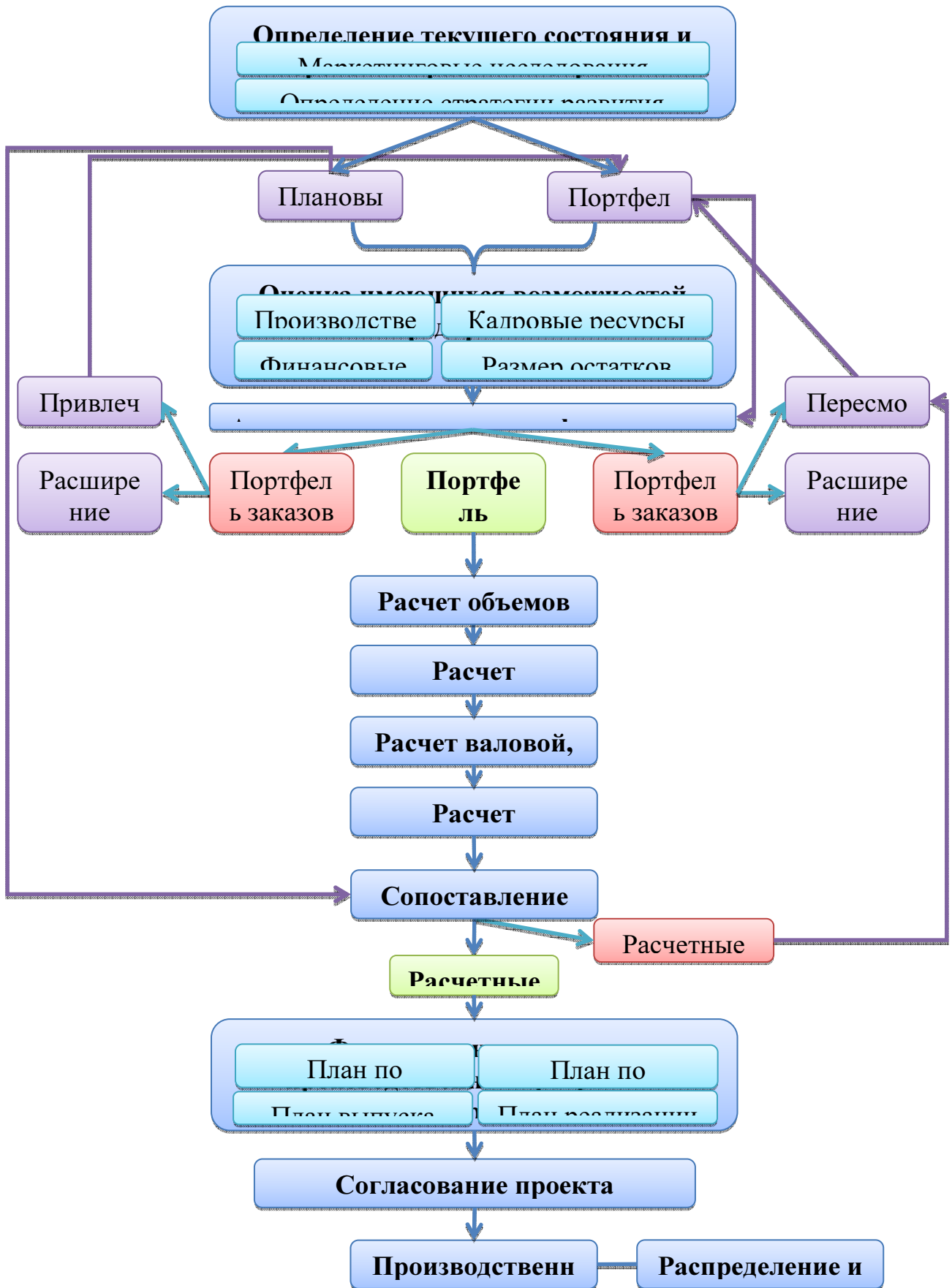


Рис. 1. Процесс формирования производственной программы предприятий в хлебобулочной промышленности¹

На практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. В таких случаях говорят, что организация осуществляет комбинированную стратегию на базе эталонных стратегий, отражающих различные подходы к росту фирмы и связанных с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. [3, 4]. Может производиться и определённая последовательность в реализации стратегий [1].

Основной стратегией, которой придерживается в данный момент большинство крупных предприятий хлебобулочной промышленности в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, является стратегия роста, направленная на расширение сферы влияния предприятия (выхода в другие регионы) и освоение новых видов продукции (выход на рынок замороженных хлебопродуктов), расширение ассортимента новых продуктов лечебно-профилактического назначения.

2. Формирование портфеля заказов и определение плановых показателей деятельности предприятия

На основании проведенного анализа формируется портфель заказов, и определяются плановые показатели деятельности предприятия.

Под портфелем заказов понимается совокупность договоров, заключенных с предприятием на определенный период. Таким образом, на основании имеющихся договоров, заявок, прогнозов рынка и интересов руководства формируется портфель заказов.

Использование системы показателей, характеризующих эффективность функционирования предприятия, предусматривает ориентацию предприятия на интенсивный путь развития и достижение более высокого уровня эффективности в динамике; выявление резервов дальнейшего совершенствования хозяйственной деятельности предприятий (отраслей) на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, современной технологии и улучшения организации производства; создание действенного механизма повышения эффективности.

Перечень показателей, всесторонне характеризующих деятельность предприятий, достаточно велик. Выбор показателей зависит от того, какие приоритеты и интересы были определены в качестве стратегических приоритетов. Наиболее широко используемый показатель – прибыль, рентабельность продукции и производства [3].

¹ Составлено автором

3. Оценка имеющихся ресурсов предприятия

Имеющиеся ресурсы предприятия являются ключевым источником информации для формирования производственной программы предприятия. Таким образом, сложившийся на предприятии качественный и количественный состав ресурсов, определяет кривую производственных возможностей организации.

Основными ограничителями, влияющими на формирование производственной программы предприятий хлебобулочной промышленности, как и на большинстве предприятий других отраслей, выступают:

1. Производственная мощность:

Производственная мощность предприятий хлебобулочной промышленности чаще всего выражается в тоннах выработки хлеба и хлебобулочных изделий по всем видам имеющегося оборудования.

2. Финансовые ресурсы:

Важность данного ресурса неоспорима для любого предприятия. В хлебобулочной промышленности влияние данного ресурса особенно важно при закупке основного сырья (зерна, муки), которая носит чаще всего сезонный характер.

3. Размер остатков материальных ресурсов на складе.

4. Кадровые ресурсы (количественный и качественный состав).

4. Анализ соответствия портфеля заказов имеющимся возможностям предприятия

Для того чтобы оценить возможность выполнения всех заказов предприятия, необходимо сопоставить портфель заказов с имеющимися ресурсами. В связи с этим возможно несколько вариантов:

1) Портфель заказов меньше возможностей предприятия. Предприятию может быть предложено: минимизировать разрыв между этими показателями за счет поиска и привлечения дополнительных клиентов, выхода на новые рынки, освоения производства других видов продукции, расширения ассортимента.

2) Портфель заказов больше возможностей предприятия. В данной ситуации возможно либо расширение производственных мощностей предприятия, как следствие более полное удовлетворение потребностей потребителей (заказчиков) в хлебобулочных изделиях, либо пересмотр портфеля заказов. Пересмотр портфеля заказов осуществляется за счет отказа от части заявок или сокращения их объемов. В такой ситуации все заказчики ранжируются в зависимости от заинтересованности предприятия и объемов прибыли, получаемой от реализации данных заказов. Менее выгодные контракты по тем или иным критериям отвергаются, однако, данный подход может негативно сказаться на дальнейших деловых отношениях с данными заказчиками.

3) *Портфель заказов близок к возможностям предприятия.* Полное соответствие данных показателей недопустимо, в связи с тем, что должен оставаться определенный запас для решения оперативных задач.

На данном этапе формируется проект портфеля заказов, соответствующий возможностям предприятия.

5. Расчет объемов производства в натуральном выражении

На данном этапе происходит сведение всех имеющихся договоров, проектов договоров и заявок в единый сводный документ, содержащий информацию о всей номенклатуре производимой продукции и объемах поставок в планируемом периоде, как правило, на год. Для предприятий хлебобулочной промышленности характерен учет производимых изделий в разрезе номенклатуры в тоннах.

6. Расчет себестоимости каждого вида изделия

Себестоимость продукции предприятия является ключевым показателем, на основании которого определяется размер прибыли, а, следовательно, и эффективности хозяйственной деятельности. Как правило, в хлебобулочной промышленности себестоимость рассчитывается на одну тонну того или иного вида продукции.

В хлебобулочной промышленности затраты на сырье занимают наибольший удельный вес в себестоимости продукции. Согласно проведенному анализу отчетности крупнейших производителей хлеба и хлебобулочных изделий Санкт-Петербурга и Ленинградской области, данная статья составляет 40 % от себестоимости производимой продукции. Расчет потребности и стоимости основного и дополнительного сырья и материалов составляется на каждый вид и массу единицы продукции, вырабатываемых предприятиями, по каждому сорту муки, сырья и материалов.

7–8. На следующих этапах происходит расчет валовой, товарной и реализованной продукции. На основе полученных данных на предыдущих этапах определяется объем прибыли от реализации и рентабельность.

9. Сопоставление полученных и плановых показателей деятельности предприятия

На текущем этапе осуществляется окончательный отбор и формирование портфеля «проектов» на основе выявления совокупности заказов, максимально соответствующих ожиданиям совета директоров, акционеров и потребностям предприятия. В случае отклонения расчетных показателей от плановых требуется возврат к пересмотру портфеля заказов.

10. Формирование и согласование проекта производственной программы предприятия

На основании сформированного портфеля заказов, удовлетворяющего сложившиеся ограничения предприятия, разрабатывается проект производственной программы предприятий хлебобулочной промышленности на рассматриваемый период планирования.

Обязательным этапом формирования производственной программы предприятия является согласование проекта с руководителями предприятия и структурных подразделений, которые могут: одобрить проект или одобрить проект с отлагательными условиями (незначительными корректировками); отправить на доработку проект; отклонить проект. В связи с тем, что на предыдущих этапах неоднократно корректировался портфель заказов на предмет соответствия целям, интересам и возможностям предприятия, в большинстве случаев принимается проект производственной программы без внесения существенных изменений.

11. Производственная программа предприятия

Под производственной программой предприятий хлебобулочной промышленности понимается упорядоченный во времени перечень тактических и оперативных заданий, формируемый на основе финансового, маркетингового, инвестиционного, логистического, инновационного и кадрового планирования, направленный на достижение конкретных целей по объему выпуска, номенклатуре, ассортименту и качеству производимой продукции; предусматривающий комплекс мероприятий по развитию и расширению производства, а также учитывающий внутренние и внешние ограничения и возможности предприятия.

Производственная программа включает следующие основные разделы: 1) План по производству продукции предприятия; 2) План выпуска продукции на экспорт; 3) План по повышению качества продукции; 4) План реализации продукции [2,5].

12. Распределение и доведение до исполнителей производственной программы

Процесс доведения производственной программы до непосредственного исполнителя и управления производством в целом осуществляется по единой схеме и на основе одних и тех же функций управления.

Принятая и утвержденная производственная программа предприятия хлебобулочной промышленности доводится до каждого производственного звена и конкретизируется по отдельным технологическим процессам. Для основных производственных цехов производственная программа распределяется по плановым периодам года в разрезе изделий.

При распределении выпуска изделий по плановым периодам года необходимо выполнить следующие основные требования: соблюдение сроков выпуска изделий, обусловленных договорами; безусловное выполнение общего задания по номенклатуре и объему выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражениях; обеспечение

равномерного или планомерно возрастающего выпуска продукции в соответствии с производственными мощностями и темпами роста производительности труда; обеспечение наиболее рациональной загрузки производственных площадей и оборудования; обеспечение полной комплектности выпускаемой продукции.

Процедура календарного распределения выпуска изделий сводится к следующему:

1. В первую очередь распределяются по месяцам изделия, которые выпускаются в течение всего года. Выпуск распределяется равномерно по числу плановых периодов (их 12).
2. На следующем этапе распределяются изделия, выпуск которых жестко привязан к конкретному календарному периоду. К этой группе относятся изделия с договорными сроками выпуска или с жестко указанными сроками поставки лимитированных материалов, а также сезонные изделия (например, куличи).
3. Затем распределяется по календарным периодам выпуск других изделий пропорционально количеству рабочих дней в месяце и потребностей заказчиков.

Заключение:

Процесс формирования производственной программы предприятия хлебобулочной промышленности является весьма динамичным в силу не только длительности производственного цикла, но и срока реализации производимой продукции. В связи с этим, на данных предприятиях особенно важно создание такой системы управления производственной программой предприятия, которая была бы способна оперативно реагировать на любые изменения внутренней и внешней среды. Предложенные организационно-методические рекомендации по формированию производственной программы предприятий хлебобулочной промышленности раскрывают сущность и разграничивают основные этапы данного процесса, что в свою очередь позволяет предприятиям совершенствовать каждую технологию управления в отдельности и все управление предприятием в целом.

Таким образом, грамотный, научно обоснованный подход к формированию и реализации производственной программы, является ключевым аспектом успешного функционирования и развития предприятий хлебобулочной промышленности.

Список литературы:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Форум / Инфра-М, 2008.
2. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997.
3. Сальников О. В. Эталонные стратегии развития. – URL: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage8.htm> (дата обращения: 27.12.11).
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. Изд. 9-е, испр., доп. – М.: Дело, 2008. – 448 с.

5. Экономика и организация предприятия: Практикум / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Е. Карлика.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.

Рецензенты:

Ткаченко Е.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика предприятия и производственного менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.

Погодина В.В., д.э.н., профессор кафедры «Экономика предприятия и производственного менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.